

# 「経営戦略型リスクマネジメントと環境経営」 関西大学・亀井助教 当社事例を学会発表

「経営戦略型リスクマネジメントと環境経営」  
関西大学総合情報学部 亀井克之 助教  
日本リスクマネジメント学会 第24回全国大会  
於大阪府立大学(2000年9月30日・10月1日)での講演抄録

亀井先生との出会いは、インターネットからでした。昨年7月27日、インターネット上で当社の環境活動を知った亀井先生は、大阪なんばWHPへ来館されました。応対した業務企画室見市さん、大阪なんば小沢営業推進チーフの適切なアプローチがあり、9月30日、大阪市立大学にて開催する「日本リスクマネジメント学会」における報告のなかで是非、事例紹介をさせていただきたいと話が進展いたしました。

9月22日には、調査・取材目的で来名され、名古屋栄WHPにて野澤社長から経営と環境の両側面から、長時間にわたり熱心に対談をしていただき、当社の積極的な情報開示姿勢に大変共感を持っていただきました。

ここに、学会での講演抄録を紹介いたします。



▲亀井助教(左)と野澤社長(右)。

※本文に入る前の参考として。  
○参考(学会資料より引用)  
1972年、人間環境会議を契機に国際的な環境保全に向けた動きが始まったが、近年、環境問題はさらに深刻化し地球環境は破壊され、それに伴い多種多様なリスク(環境リスク)が生じている。私たちはこの環境リスクに対し適切な対応をしなければならぬ。  
環境リスクをめぐりリスクマネジメントが求められているのである。

経営戦略型リスクマネジメントのフレームワークから説明いたしますと、経営戦略とはマーケット、環境について情報収集しそれに基づき評価、分析、そして戦略を策定し実行する、ということです。それにリスクを加味して考えると、マーケットに関しどのようなリスクがあるかを予測し、それを処理する手段を選択することになります。

リスクマネジメントには、保険管理型リスクマネジメント、経営管理型リスクマネジメント、経営戦略型リスクマネジメントがあります。リスクには純粋リスク(損失のみを生じる可能性)と投機的リスク(損失と利得の両方を生じる可能性)とがあります。経営戦略にともなうリスクは、失敗(Loss)するかもしれないし、成功(Gain)するかもしれないという不確実性を指します。失敗要因を取り除き、成

功要因を積み重ねる。つまり、Lossを排除しながらGainを求めるマネジメントが経営戦略型リスクマネジメントであると言えます。

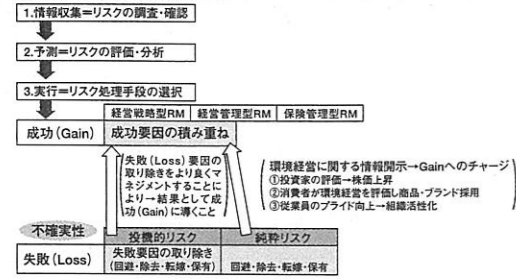
●環境リスクマネジメントIIコスト管理●

経営戦略型リスクマネジメントの考え方に地球環境問題を志向した経営をあてはめるとどうなるかというと、まず環境リスクとして、  
・環境問題に取り組んでいない企業とは取引しないというリスク  
・グリーン購入加速による取引停止  
・購入しないというリスク  
・グリーンコンシューマー  
・投資しないというリスク  
が考えられます。

環境問題が深刻化してくると、環境保全活動優遇税導入や、環境規制の強化により汚染等の問題を起こすと環境責任が問われる、というリスクもあります。このような環境リスクに対し環境リスクマネジメントをするということは、環境コスト管理にほかなりません。具体的には現在コスト、将来コスト、資本コストの削減があり、その主な効果は次の通りです。

一つ目に現在コストでは、省エネ、省資源、リサイクル向上、廃棄物削減、コスト管理の副産物として技術革新が誘発されます。そして、資源生産性向上、競争力向上、シェア向上につながります。二つ目に、将来コストの削減、事前対策をしっかりとすると将来

## 1. 経営戦略型RMの理論的枠組み



発生する可能性のある賠償責任に対するリスクを低減することができます。三つ目に、資本コストの低減。日興証券のエコファンドが注目されていることからわかるように地球環境問題にしっかりと取り組めば、金融機関、グリーンインベスターに評価され株価が上昇し、結果として資金調達コストが削減されます。四つ目に、シェアの向上。リサイクル型社会が進展すると、リサイクル問題志向型のマーケットでシェアを向上させる可能性がります。あるいは地球環境問題への取り組みそのものがビジネスになりつつあるので、環境ビジネスマーケットが生じ、結果としてマーケットシェアが向上し効果がります。五つ目に、企業のイメージアップ。具体的には顧客の共感を呼び、従業員のモチベーション向上、消費者や投資家に共感されるといったことから企業のイメージアップになります。

さて、企業はこのような環境への取り組みをアピールするためにコミュニケーション活動をします。具体的には、環境マネジメントを確立して「ISO14001」の認証を取得したり、環境会計や環境報告書を発表して情報開示したりします。地球環境問題というのは、公害や汚染を例にとるとおわかりになるようにLossにしかありません。それを回避しようとする環境問題にしっかりと取り組むことになり、環境コストの管理により環境パフォーマンスが向上し、それを情報開示することで成功要因を積み重ねるGain(利益)向上に転換することができます。つまり、結果的に経営戦略型リスクマネジメントが確立されると言えます。

ワシントンホテルプラザにおける「必要なものを必要だけ受益者負担」無駄を排した環境実践ホテルの理念が、結果的にセカンドブランド「R&B」チェーンを構築するという新たな戦略を展開する上での核になっていることからもわかるように、環境問題に対する取り組みを情報公開レベルで言うことで、経営戦略型リスクマネジメントで言うところのGain(利益)向上への転換が可能になります。

### ●情報開示によるGainへの転換●

さて、企業はこのような環境への取り組みをアピールするためにコミュニケーション活動をします。具体的には、環境マネジメントを確立して「ISO14001」の認証を取得したり、環境会計や環境報告書を発表して情報開示したりします。地球環境問題というのは、公害や汚染を例にとるとおわかりになるようにLossにしかありません。それを回避しようとする環境問題にしっかりと取り組むことになり、環境コストの管理により環境パフォーマンスが向上し、それを情報開示することで成功要因を積み重ねるGain(利益)向上に転換することができます。つまり、結果的に経営戦略型リスクマネジメントが確立されると言えます。

### ●環境理念が新戦略(R&B)展開の核に●

ワシントンホテル株式会社では、2年前より部屋と朝食機能に特化し、利用した分だけ負担いただくという低料金の宿泊施設「R&B」がセカンドブランドとして展開されています。もともとワシントンホテルが持っていた「受益者負担」の理念が環境経営に結びついていったわけですが、昔からあるワシントンホテルプラザにおいて環境問題への取り組みを徹底する特化することはむずかしかった。そこで、徹底的な特化を可能とする形で新規事業に参入したというわけです。つまり環境問題に対する理

### ●環境実践ホテルの取り組み●

ワシントンホテル株式会社では「環境実践ホテル宣言」を打ち出し、地球環境問題への取り組みがなされています。ホテルというのは消費、浪費の塊でありますが、できることをひとつずつやっていこうという思想で、ムダなものはなくし必要ものを必要だけ買えるという「受益者負担」の考え方に基いて地球環境問題への取り組みが行われています。具体的には、省資源、省エネ、ゴミ減量、リサイクルの3本柱です。例えば、省エネスイッチで電気を節約したり、ロービーや客室の家具の主力材に間伐材を使用したり、また、ハンガー、カーテン、制服はペットボトルの再生樹脂繊維。そして、使い捨てを防ぐために、歯ブラシとかみそりや廃止しました。ワシントンホテルプラザという環境問題にしっかりと取り組んでいるホテルというイメージで見られますが、熊本ワシントンホテルプラザは、ホテル業界では初めて「ISO14001」を取得しました。他のホテルでやっていないさまざまな取り組みによって、前述のようなブランドイメージが確立されます。環境問題にしっかりと取り組むブランドイメージを確立しながらも、ワシントンホテルプラザ全体としての業績は上がったり下がったりだそうですが、熊本ワシントンホテルプラザでは、「ISO14001」取得効果として、以来業績が順調に伸びているようです。

### ●環境実践ホテルの取り組み●

ワシントンホテルプラザにおける「必要なものを必要だけ受益者負担」無駄を排した環境実践ホテルの理念が、結果的にセカンドブランド「R&B」チェーンを構築するという新たな戦略を展開する上での核になっていることからもわかるように、環境問題に対する取り組みを情報公開レベルで言うことで、経営戦略型リスクマネジメントで言うところのGain(利益)向上への転換が可能になります。